

## 第5次中期事業計画（2018年度（平成30年度）～2020年度（令和2年度））の評価

兵庫県信用保証協会

兵庫県信用保証協会は、公的な保証機関として中小企業者の資金調達の円滑化を図り、中小企業者の健全な育成と地域経済の発展に貢献してまいりました。

平成30年度から令和2年度までの3カ年間の中期事業計画の自己評価を行うとともに、第三者で構成する「外部評価委員会」の評価を受け、「第5次中期事業計画の評価」を作成いたしましたので、ここに公表いたします。

なお、外部評価委員会は、北本公認会計士事務所 公認会計士 北本 敏、関西学院大学 商学部教授 山口 隆之、多聞法律事務所 弁護士 米田 耕士の三氏（50音順）の各委員により構成されています。

### 1. 業務環境

#### （1）地域経済の動向

平成30年度から令和2年度にかけての兵庫県内の経済動向については、高水準の設備投資や生産の増加、雇用・所得環境の改善を背景として、緩やかに拡大してきたが、新型コロナウイルス感染症（以下、「新型感染症」という。）の流行拡大により、社会経済活動が大きく停滞したことで悪化した。

#### （2）中小企業・小規模事業者の動向

平成30年度から令和2年度にかけての中小企業・小規模事業者の動向については、事業規模等によって景況感のばらつきが見られたが、コロナ禍の影響もあり、全体としては悪化しながら推移した。

今後も、コロナ禍の影響に加え、顕在化している事業承継問題など、中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は深刻度を増している。

#### （3）県内の金融情勢

平成30年度から令和2年度にかけての兵庫県内の貸出残高については、企業における資金需要の高まりを受け、増加傾向で推移している。特に令和2年度はコロナ禍の影響により、資金需要が急増したことで、貸出残高も増加した。また、貸出約定平均金利については、金融緩和政策や金融機関間における融資競争により、低金利の状況が続いている。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

「事業の維持・創造・発展に努力する中小企業の良きパートナーとして信頼される保証協会を目指し、地域経済・社会の発展に貢献する」という基本理念のもと、平成30年4月からの法改正の趣旨を踏まえて積極的に業務を推進することで、地域創生に一層の貢献を果たしていく必要がある。

そのためには、金融機関との連携を更に深め、企業のライフステージに応じて求められる金融支援・経営支援をより一層推進することで、企業の経営改善、生産性向上を促進していくことが重要である。

こうした考えのもと取り組んだ、平成30年度から令和2年度までの3か年の業務運営方針に係る実施評価は以下のとおりである。

### (1) 企業のライフステージに応じた資金需要の把握と積極的な保証の提供

**【総括】** 中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた保証商品をラインアップ化するとともに、個々の事業者の資金需要を把握し、最適な保証を提供するという姿勢のもと、積極的な保証推進に努めた。

また、令和2年度は、新型コロナウイルスの流行拡大により、実態経済を支える中小企業・小規模事業者に甚大な影響が及んだ。当協会では、コロナ禍の影響を受けた事業者の資金繰りを支えるため、国や県が実施する制度融資を迅速かつ適切に活用し、最優先に全力を挙げて取り組んだ。

これらの取組により、保証承諾額は3か年連続で計画値を上回ることができた。

今後も、当面の間、コロナ禍の影響を受けている事業者への資金繰り支援、経営支援を最優先で取り組んでいく。

## 【具体的な取組等】

- ① 平成30年4月、既存の保証付融資の借換え資金及び借換えに伴う新たな事業資金の調達を支援することにより、経営改善及び事業の発展を図るための保証商品「経営改善借換保証「ぜんしん」」を創設した。
- ② 平成30年4月、不動産を活用し、経営者保証不要で超長期の資金調達を支援する保証商品「不動産活用保証「ネクスト」」を創設した。
- ③ 平成30年4月、地方自治体、商工会・商工会議所等と連携して、U I J ターン創業者等を支援し、地域経済の活性化を図るための保証商品「地域活力向上保証「ふるさと」」を創設した。
- ④ 平成30年4月、経営者保証を不要とする保証により思い切った設備投資、事業拡大ができる環境を整備するため、「経営者保証ガイドライン推進キャンペーン」を開始した。
- ⑤ 平成31年4月、保証協会の利用がない事業者の方に対して、金融機関と連携しながら、迅速な信用保証を無担保で提供する保証商品「地域活性化保証「スタートラインS」」を創設した。
- ⑥ 平成31年4月、一定の財務要件を充足している場合に、経営者保証を要しない融資による資金調達を支援する保証商品「財務要件型無保証人・当座貸越根保証」を創設した。
- ⑦ 令和元年11月、大口短期資金による資金調達を継続して保証支援することにより、新たな事業展開や業務拡張を促進し、更なる事業発展を支援する保証商品「大口短期継続保証「たんけいプレミアム」」を創設した。
- ⑧ 令和元年11月、自ら営んでいた事業を廃止または解散した経験を有する事業者に対し、事業に必要な資金を柔軟な返済方法により提供することで円滑な再チャレンジを支援するための保証商品「再チャレンジ支援保証「リスタート」」を創設した。
- ⑨ 令和2年3月、新型感染症を事由としたセーフティネット保証4号の取扱いを開始した。
- ⑩ 令和2年3月、新型感染症の影響により、「危機関連保証」が創設後初めて発動され、取扱いを開始した。
- ⑪ 令和2年4月、創業期に一括返済による資本性の高い融資を提供し、円滑な事業展開を支援するための保証商品「創業期一括保証「みらい」」を創設した。

## (2) 地域創生に資する創業支援の展開

**【総括】** 地域創生への更なる貢献を果たすため、创业者の資金繰りを支援する保証制度の創設や地域創生キャンペーンやチャレンジサポートキャンペーンを引き続き実施したほか、創業イベントの開催や情報誌の発刊を行うなど、創業意欲の喚起・向上を図った。

この結果、創業に関連する保証は、近年、コロナ禍の影響があった令和2年度を除き、高い水準で推移するなど、創業支援に係る取組の効果が現れた。

### 【具体的な取組等】

- ① 創業支援や地域活性化支援等を目的とする「地域創生キャンペーン」及び女性、若者、シニアの創業支援や再チャレンジ支援を目的とする「チャレンジサポートキャンペーン」を令和3年3月末まで実施した。
- ② 県内各地で実施されている「事業承継」及び「創業」に関する制度や施策、イベント等の情報を集約して提供するため、「事業承継／創業 すべての情報 in ひょうご」を発刊した。
- ③ 創業に興味がある方や創業間もない方を支援する創業イベントを以下の通り実施した。  
ただし、令和2年度は感染症の感染防止の観点から創業イベントは中止とした。
  - ・平成30年7月21日「女性創業セミナー」
  - ・平成30年11月5日「創業フェアひょうご2018」
  - ・平成31年2月21日「創業フェア阪神」
  - ・令和元年7月22日「女性創業カフェ」
  - ・令和元年11月7日「創業フェアはりま」
  - ・令和元年12月1日「創業カフェU-29」
  - ・令和 2年2月18日「創業フェアひょうご2020」
- ④ 県内の商工会や商工会議所が開催している創業塾などに職員を講師として派遣し、信用保証制度や創業に係る保証制度等について、講義を行った。
- ⑤ 将来的に起業を志す学生がそのノウハウを習得していただくことを目的とした起業家育成講座を令和元年度より開催した。
- ⑥ 令和3年3月、地域創生を後押しするため、兵庫県や神戸市、民間企業等と連携し、飛躍的な成長が見込まれるスタートアップへの投資を行う「ひょうご神戸スタートアップファンド」に出資した。
- ⑦ 創業間もない方に対して外部専門家を派遣するなど、積極的な創業支援を行った。

### (3) 経営支援、事業再生、事業承継に向けた取組強化

**【総括】** 平成29年度から3か年にわたり条件変更先の縮小を目的として実施した「経営支援強化プロジェクト」について、初回条件変更時の簡易経営診断や返済緩和となるリスクが高い事業者に対する予防型の専門家派遣など、積極的な経営支援を行った結果、令和元年度末の保証債務残高に占める条件変更残高の割合が12.9%となり、本プロジェクトの目標値13.3%を0.4ポイント下回った。

また令和2年度は、コロナ禍の影響を受けた事業者に対して、関係機関と連携しつつ、返済緩和等による資金繰りの円滑化に柔軟に対応した。

事業の再生を目指す保証先企業や代位弁済後も事業を継続している求償権先企業に対しては、兵庫県中小企業再生支援協議会等と連携し、個々の実情に応じた支援に取り組んだ。

事業承継については、事業承継対策セミナーの開催や情報誌の発刊などを通じ、機運の醸成を図った。

#### 【具体的な取組等】

- ① 国の「経営支援強化促進補助金事業」を活用し、経営改善に取り組む事業者を訪問し、必要に応じて外部専門家を派遣し、経営診断実施や経営改善計画策定支援などを行う取組を実施した。
- ② 条件変更先の縮小を目的とした「経営支援強化プロジェクト」を平成29年度から令和元年度の3か年にわたり実施した。
- ③ 国が実施する「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」を利用した保証利用企業に対し、経営改善計画策定に係る費用の一部を当協会が補助する取組を開始した。
- ④ 個別企業の経営改善、再生に向けた金融調整を行うため、「経営サポート会議」の開催を推進した。
- ⑤ 経営課題を抱えている企業に対し、中小企業診断士等の専門家を派遣する「外部専門家派遣制度」を推進し、経営改善及び経営力の強化を後押しした。
- ⑥ 定例会議の開催や個別企業におけるバンクミーティングを通じて、中小企業再生支援協議会との連携に努めた。
- ⑦ 当協会、日本政策金融公庫、兵庫県事業引継ぎ支援センターの3機関共同主催による「事業承継対策セミナー」を平成31年1月25日、令和2年1月24日に開催した。
- ⑧ 事業承継問題の解決を後押しするため、冊子「事業承継を成功させる進め方とポイント『保存版』」を令和3年3月に発刊した。

**(4) 金融機関や支援機関等との更なる連携**

**【総括】** 役員、管理職、一般職員等各レベルにおいて、金融機関や支援機関等との連携を強化し、企業のライフステージに応じた適切な支援に努めた。

また、保証制度においても、プロパー融資の付帯を要件とする商品「経営改善借換保証「ぜんしん」」を創設するなど、金融機関との適切なリスク分担にも配慮した保証支援を展開した。

**【具体的な取組等】**

- ① 役員から現場レベルまで各階層において定期的に情報交換等を行う機会を設け、関係機関との連携が一層深まるよう努めた。
- ② 兵庫県地域支援金融会議の枠組みを活用し、関係機関との定例会議による意見交換・情報共有に加え、県内の支援事例のベストプラクティスを共有する「ひょうご信用創生アワード」を平成30年11月、令和元年11月に開催した。なお、令和2年度は新型コロナウイルスの感染防止の観点から中止とした。
- ③ 金融機関との同行訪問・面談の実施や「経営サポート会議」の開催など、金融機関との間で個々の事業者の経営課題を共有し、早期経営改善や金融取引の正常化に繋げた。
- ④ 連携協定を締結している金融機関および商工団体と情報共有に努め、個々の事業者の支援はもとより、セミナーや相談会を共同開催するなど、各種支援に協調して取り組んだ。
- ⑤ 「中小企業融資よろず相談窓口」に寄せられる中小企業者からの相談について、必要に応じて金融機関や支援機関と連携して対応した。

## (5) 回収と整理の推進

**【総括】** 担保や保証人に依存しない保証が推進されたことにより、保全が脆弱な求償権が増加するなど、回収環境は厳しい状況が続いているが、個々の求償権の内容を見極め、適切な進行管理のもと、それぞれに見合った交渉と対応を行い、回収の最大化と効率化に努めた。この結果、平成30年度、令和元年度の回収額は計画値を上回ることができた。しかしながら、令和2年度はコロナ禍の影響を受けた事業者への資金繰り支援に最優先で取り組むため、回収部門から保証部門に職員を応援派遣したことに加え、コロナ禍の影響拡大により、求償権関係人に対する督促を控えざるを得なくなるなど、積極的な回収活動を行うことができなかつたため、計画値を下回った。

また、事業再生や再チャレンジを支援する観点から、経営者保証ガイドラインや一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン等を活用した取組を行うとともに、回収見込みのない求償権については、管理事務停止とするなど、求償権の整理に取り組んだ。

### 【具体的な取組等】

- ① 個々の求償権の定期的な見直しを行い、回収方針の明確化とそれに沿った回収を実施するとともに、進捗管理を徹底した。
- ② 代位弁済後も事業と返済を継続する先は、業況の把握と部署間の情報共有に努め、金融正常化に向けた求償権消滅保証や経営者保証ガイドライン等を活用し、事業再生を支援した。
- ③ 返済を継続するも、年齢や生活状況等により完済の目途が立たない保証人には、一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインを活用し、生活再建を支援した。
- ④ 回収可能性を早期に見極め、将来にわたり回収が見込まれず、管理する実益がない先は、速やかに管理事務停止を行い、求償権の整理に努めた。
- ⑤ 無担保求償権が増加するなか、個々の状況に応じた交渉の重要性が高まっており、回収可能性の見極めが必要な求償権のサービサーへの委託を進めた。
- ⑥ OJTや各種勉強会等を通じ、ベテラン職員からの回収ノウハウを伝承させ、知識や折衝力をはじめとした職員の回収スキルを向上させた。

**(6) 人材育成・組織の活性化**

**【総括】** OJTを基本としつつ、各種研修の充実や資格取得の奨励を行うなど、人材の育成に努めた。  
また、効率的かつ最適な組織体制、効率的かつ正確な事務手続、適正な人員配置に向け、絶えざる見直しを行った。さらに、取得から長期間経過した施設については、顧客目線に立って、更新等を行った。

**【具体的な取組等】**

- ① 階層別・課題別等計画的な研修を実施するとともに、顧客アンケートの結果を踏まえた取組みによる顧客対応力の向上、中小企業診断士をはじめとする資格取得の促進等により、職員の更なる資質向上に努めた。
- ② 業務量及び職務内容に応じた適正かつ的確な人員配置などにより、機能的かつ効率的な組織運営に取り組んだ。また、令和2年度は、コロナ禍の影響により、定期人事異動及び機構改革の延期並びに業務量が増加した部署に対して応援職員の派遣を行った。
- ③ 但馬支所について、建物及び設備の老朽化が進んでいたため、令和2年3月に建て替えを行った。
- ④ 危機発生時を見据えた消防・避難訓練を実施し、事業継続計画に対する知識・理解を深めた。
- ⑤ 外部評価委員会を開催して、組織の更なる活性化に努め、いただいた意見に対しては、適切な対応策を講じた。
- ⑥ 金融緩和政策による低金利の状況が続く中、証券会社等からの各種情報を活用し、安全かつ効率的な資金運用に努めた。
- ⑦ 保証審査事務の人的負担の軽減や事務的ミスの防止を図ることにより、協会全体の生産性を向上させることを目的とした「保証審査支援システム」を令和2年11月に導入した。

(7) コンプライアンス態勢の強化

**【総括】** 公的機関としての社会的責任を果たすため、コンプライアンス・プログラムを策定し、コンプライアンスの徹底に取り組んだ。

反社会的勢力等の徹底排除に向け、幅広く情報収集を行い、更なるデータベースの拡充に努めた。また、反社会的勢力の情勢・対処方法等についての研修を実施するとともに、兵庫県警及び暴力団追放兵庫県民センター等と連携した。

**【具体的な取組等】**

- ① コンプライアンスの遵守が組織風土として定着するよう、コンプライアンス・プログラムに則り継続的に研修を実施したほか、コンプライアンスに係る資格取得を奨励するなど、役職員のコンプライアンスへの意識向上に努めた。
- ② コンプライアンス上の問題が発生した際には、職場会議や改善・対応策を策定するなど、再発防止に努めた。
- ③ 定期監査や無通知監査、外部評価を継続実施し、指摘事項については改善を行った。
- ④ 反社会的勢力等の排除に向け、兵庫県警及び（公財）暴力団追放兵庫県民センターと連携し、「暴力団等排除対策会議」を開催した。
- ⑤ 反社会的勢力への対処方法等について外部講師を招き研修を実施するなど、反社会的勢力との関係遮断に努めた。
- ⑥ 全国信用保証協会連合会を通じて、全国暴力団追放運動推進センターから得た情報を収集する等、更なるデータベースの拡充に取り組んだ。

## 外部評価委員会の意見等

## 1. 中期事業計画にかかる業務実績の評価に関する事項

## (1) 保証部門

事業者のライフステージに応じた保証商品をラインアップ化するとともに、個々の事業者の資金需要を把握し、最適な保証を提供するという姿勢のもと、関係機関と連携のもと、積極的な保証推進に努められました。また、令和2年度は、コロナ禍の影響を受けた事業者の資金繰りを支えるため、国や県が実施する制度融資を迅速かつ適切に活用し、保証部門への職員の応援派遣や保証審査の特別対応を行うなど、全力を挙げて対応されました。

その結果、保証承諾額が3か年連続で計画値を上回ったことは評価できます。

## (2) 期中管理・経営支援部門

平成29年度から3か年にわたり条件変更先の縮小を目的として実施した「経営支援強化プロジェクト」について、積極的な経営支援を行った結果、目標数値を達成されました。また、令和2年度は、コロナ禍の影響を受けた事業者に対して、関係機関と連携しつつ、返済緩和等による資金繰りの円滑化に柔軟に対応されました。さらに、創業支援や事業承継支援については、関係機関と連携のうえ、イベントやセミナー、情報誌の発刊などを通じ、機運の醸成を図られました。

今後、コロナ禍の影響の長期化による業績の低迷や資金繰りの悪化から返済緩和先や廃業先の増加など、事業者を取り巻く環境は厳しさを増していくことが懸念されることから、引き続き経営支援に積極的に取り組む必要があります。

## (3) 回収部門

担保や保証人に依存しない保証が推進されたことにより、保全が脆弱な求償権が増加するなど、回収環境は厳しい状況が続いているが、個々の求償権の内容を見極め、適切な進行管理のもと、それぞれに見合った交渉と対応を行い、回収の最大化と効率化に努めた結果、平成30年度、令和元年度の回収額は計画値を上回ったことは評価できます。当面の間は、コロナの状況を注視しつつ、個々の求償権の内容を見極め、適切な進行管理を行い、回収機会を逃すことなく、効率的な回収を推進する必要があります。

## 2. コンプライアンス態勢及び実施状況の評価に関する事項

公的機関としての社会的責任を果たすため、コンプライアンス・プログラムを策定し、コンプライアンスの徹底に取り組みました。また、反社会的勢力等の徹底排除に向け、幅広く情報収集を行い、更なるデータベースの拡充に努められことは評価できます。

しかしながら、コンプライアンス上の問題となる事案が発生しており、今後は再発防止に向けた取組を引き続き進めていく必要があります。

## 3. 評価結果を今後の業務運営に反映させる事項

今後の業務運営について、次の事項を提言いたします。

### (1) 経営課題に対応した的確な保証支援の実施について

コロナ禍の影響を受けている事業者に対する資金繰り支援について、国や県が実施する様々な制度を迅速かつ適切に運用し、引き続き万全を期して取り組まれない。また、コロナ禍の収束を見据え、課題を抱える事業者に対して、「経営健全化」「創業・再チャレンジ」「事業承継」「生産性向上・事業再構築」（重点4課題）を促す支援に取り組まれない。

### (2) 経営支援の取組について

コロナ禍の影響を受けた事業者に対し、引き続き関係機関と連携しつつ、返済緩和等による柔軟な対応に努めるほか、コロナ関連融資を受けた事業者に対して、効果的な経営支援を展開されたい。また、創業や事業承継等に係るイベントの開催や情報誌の発行などを通して、創業や事業承継意欲の喚起・向上を図られたい。

**(3) 効率的な回収と事業再生・生活再建への取組について**

コロナ禍の状況を注視しつつ、個々の求償権の内容を的確に見極め、適切な進行管理を行い、回収の効率化に努められたい。また、コロナ禍の影響で急激な環境変化により代位弁済に至った先等について、事業再生や再チャレンジを支援する観点から、経営者保証ガイドラインや一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン等を活用されたい。

**(4) デジタル化の推進について**

全国の41保証協会共通システムを活用しているため、保証業務をはじめとする当該システムを活用する業務におけるテレワークは困難であるが、当該システムを活用しない業務について、可能な限りテレワークに対応できるような組織体制の整備を検討されたい。

**(5) コンプライアンスについて**

公的機関としての信頼を損なうことがないように、引き続き法令のみにとどまらず、広く社会的規範を遵守することを徹底されたい。また、反社会的勢力等の徹底排除を行うため、幅広く情報収集を行い、反社情報データベースの更なる拡充を図るとともに、兵庫県警や関係機関等との連携強化に努められたい。